

Lass uns streiten!

Konfliktmanagement – Motor für neue Wege

Teil 3: Konfliktpotenziale

Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 1: Konfliktbewusstsein
- Teil 2: Selbsterkenntnisse
- Teil 4: Mediationskompetenz
- Teil 5: Gesunde Streitkultur

Wie wichtig es ist, sich über das eigene Konfliktbewusstsein, die eigene Einstellung zu Auseinandersetzungen, Streitigkeiten und Konflikten in konkreten Situationen im Klaren zu sein, haben wir im zweiten Teil dieser Artikelserie reflektiert. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und unseren eigenen „internen“ Konflikten ist sehr wertvoll für unsere Konfliktlösungskompetenz.



Foto: spaxixy/shutterstock.com

Wie oft stehen wir vor wichtigen Entscheidungen, die unterschiedliche innere Konflikte verursachen. Sie kündigen beispielsweise schweren Herzens einigen Mitarbeitern, weil die wirtschaftliche Situation sehr angespannt ist, und haben möglicherweise Gewissenskonflikte. Ihr Grundsatz „Ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht, aber ohne Wirtschaftlichkeit überleben wir es nicht“ wird auf eine harte Probe gestellt (Wertekonflikt). Ebenso ergibt sich durchaus ein Entscheidungskonflikt, wem Sie kündigen (müssen).

Konfliktträchtige Entscheidungen

Möglicherweise (hoffentlich) laufen bei Ihnen die Geschäfte bestens. Doch auch dann stellen sich zahlreiche konfliktträchtige Entscheidungen:

- „Parken“ wir die hohen Gewinne oder wird investiert? Steht die Liquidität oder die Rentabilität des Studios im Fokus (Zielkonflikt)?
- In welchen Bereichen (Wellness, Groupfitness, Therapie) (re)investieren wir (Verteilungskonflikt)?
- In welche neuen Geschäftsfelder wird investiert (Ressourcenkonflikt)?

Wenn Unternehmer alleine entscheiden, ist die Sache oft relativ einfach. Es sei denn, die einzelnen Entscheidungen werden aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Sobald bestimmte Angelegenheiten bzw. Entscheidungen mit dem Geschäftspartner abgestimmt werden müssen, ergeben sich oftmals „zwangsweise“ weitere Konfliktpotenziale.

Oftmals stehen in Organisationen konträre Meinungen, Ansichten oder Interessen unvereinbar einander gegenüber. Das ist eine zwangsläufige Erscheinung in unserer Lebenswelt. Zahlreiche Konflikte lassen sich nicht so einfach auf die Sachebene reduzieren und begrenzen. Zündstoff ergibt sich oftmals durch die Kombination von Sach- und Beziehungskonflikt; oftmals wird ein Sachkonflikt vorgeschoben.

Wo liegen die Probleme?

Das ursächliche Problem liegt aber im Beziehungskonflikt (zu sich selbst) oder zu anderen (oftmals verdeckt). In manchen Fällen macht es Sinn, einen externen Berater, Coach oder Supervisor in Anspruch zu nehmen, um sogenannte blinde Flecken („Johari Fenster“) zu be-

leuchten. Der vierte Teil dieser Artikelserie wird sich mit dem Thema „Mediationskompetenz“ befassen.

Höher & Höher unterscheiden heiße und kalte Konflikte (siehe Abbildung 1). Aus heißen Konflikten können kalte Konflikte werden, wenn beispielsweise „Machtinstanzen“ sie unterdrücken oder die Beteiligten zu keiner (dauerhaften) Lösung kommen. Kalte Konflikte sind wesentlich schwieriger erkennbar und

sich zu öffnen. Eine Tendenz zur „inneren“ Kündigung macht sich bemerkbar.

▪ **Feindseligkeit und Gereiztheit:** Der Ärger, der zunächst hinuntergeschluckt wird, kommt plötzlich und unvermittelt an anderer Stelle zum Ausbruch.

▪ **Intrigen und Gerüchte:** Manchmal wird versucht, durch Intrigen oder Gerüchte die Gegenpartei zu behindern und schlechtzumachen und gleichzeitig andere Personen für sich zu gewinnen.

Merkmale	
im heißen Konflikt	im kalten Konflikt
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Parteien übermotiviert ▪ Herrscht eine Atmosphäre der Überempfindlichkeit und Überaktivität ▪ Ereifern sich für ihre Ziele ▪ Halten sich für überlegen ▪ Meinungsführer heizen den Konflikt an ▪ Suchen die direkte Konfrontation mit der Gegenpartei ▪ Wollen die andere Seite mit aller Macht überzeugen ▪ Empfinden Regeln und Prozeduren als hinderlich ▪ Explodieren im Kontakt miteinander ▪ Versuchen Anhänger zu gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Parteien voneinander enttäuscht und desillusioniert ▪ Zweifeln an sich selbst ▪ Haben den Glauben daran verloren, den Konflikt noch lösen zu können ▪ Behindern und blockieren sich, wo sie nur können ▪ Äußern sich sarkastisch und zynisch über die Gegenpartei ▪ Empfinden tiefe Aversionen gegeneinander ▪ Gehen einem direkten Kontakt aus dem Weg ▪ Ziehen sich auf unpersönliche Formalien, Regeln und Dienstwege zurück

Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Berkel in Höher/Höher (leicht verändert)

werden oftmals auch von den Beteiligten negiert, verdrängt und arbeiten somit im „Untergrund“ weiter.

Auch nach Proksch kommen Konflikte oft auf leisen Sohlen dahergeschlichen. Oftmals werden Konflikte nicht offen ausgetragen. Somit sind sie nur durch ihre Symptome erkennbar. Nach Proksch zählen hierzu:

- **Widerstand und Ablehnung:** Es wird versucht, den Konfliktgegner bewusst oder unbewusst an der Erreichung seiner Ziele zu hindern, indem Arbeiten schlampig ausgeführt oder Informationen nicht weitergegeben werden.
- **Rückzug und Desinteresse:** Bei den Betroffenen schwinden die Arbeitsmotivation sowie das Bedürfnis,

▪ **Sturheit und Uneinsichtigkeit:** Es schwindet die Empathie, die Fähigkeit, sich in Probleme und Sichtweisen des anderen hineinzusetzen. Man kapselt sich innerlich ab. Der eigene Standpunkt wird über das Interesse des Unternehmens gestellt.

▪ **Formalität und Überkonformität:** Im Konflikt zeigen untergeordnete Personen gegenüber ihren Vorgesetzten sehr häufig ein Übermaß an Formalität und Konformität.

▪ **Körperliche Symptome/Krankheit:** Konflikte sind oftmals mit körperlichen Reaktionen wie zum Beispiel Kopfschmerzen, Magenbeschwerden und Schlaflosigkeit verbunden. Daraus resultieren hohe Fehlzeiten und Fluktuation.

„Das Wichtigste an Kommunikation ist, zu hören, was nicht gesagt wurde.“ [Peter F. Drucker]

Wie sieht Ihre Wahrnehmung aus? Wie schätzen Sie die Situation in Ihrem Studio beziehungsweise in einzelnen Abteilungen ein?

Konflikte – Fluch oder Segen – Potenzial nutzen

Auseinandersetzungen, Reibungen im Unternehmen inklusive Umfeld (Lieferanten, Kooperationspartner etc.) benötigen wertvolle Ressourcen wie Zeit, Stimmung und Energie und somit jede Menge Geld. Einerseits muss man sich dem Risikopotenzial bewusst werden. In Anlehnung an Proksch sind das:

- Stress und Belastung der Betroffenen,
- Lähmung einer Organisation über Wochen und Monate,
- Produktivitätsverluste von bis zu 30% und auch darüber,
- Demotivation, Absentismus und (innere) Kündigung machen sich mittelfristig breit,
- Zersplitterung von Abteilungen und einzelnen Teams,
- das Betriebsklima verschlechtert sich,
- Kündigungen als auch Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind mit hohen Kosten verbunden,
- Zusammenfassend kann man sagen: Schlüsselergebnisse (wie beispielsweise Umsatz-/Kapitalrenditen, Flopraten von neuen Produkten, Attraktivität als Arbeitgeber etc.) bewegen sich in eine Negativspirale.

Andererseits ergeben Konflikte nach Proksch jede Menge Chancen für die Betroffenen und das Unternehmen:

- Konflikte weisen auf verschiedene Probleme mit Handlungsbedarf hin. Viele Probleme bleiben unerkannt, wenn sie nicht durch Konflikte sichtbar und spürbar werden.
- Konflikte lösen Veränderungen aus gemäß dem Motto: „Konflikte sind Motoren der Weiterentwicklung.“
- Konflikte regen Interesse und Neugierde an. Kreativität und Innovation müssen oftmals in der Metaperspektive zum Einsatz kommen.
- Konflikte vertiefen Beziehungen. Trotz Differenzen mit anderen „durch dick und dünn gehen“. Konfliktlose Beziehungen sind in der Regel oberflächlich.
- Konflikte stärken den Zusammenhalt im Team und im Unternehmen. Durch

SPIELREGELN

- **Aufeinander zugehen ist Erfolgsregel Nr. 1 – unterschiedlichste Persönlichkeiten und Kompetenzen bereichern das Team!**
- **Einer für alle – alle für einen. Jeder gibt jeden Tag sein Bestes. Trittbrettfahrer unerwünscht!**
- **„Höflichkeit, Schnelligkeit, Kompetenz und absolute Zuverlässigkeit“ sind unsere Dienstleistungsbasis-Elemente, gerade auch im Team!**
- **Erst anhören, den anderen verstehen und dann reden. Eine gesunde Streitkultur ist ausdrücklich erwünscht!**
- **Konstruktive Kritik aussprechen, annehmen und auch umsetzen. Mögliche Konflikte sind Motoren zur Weiterentwicklung!**
- **Feedback geben ist ein Geschenk. Beachte jedoch: „Hart bezüglich der Sache/Ziele ist erwünscht, bitte aber immer fair, respektvoll zur Person“!**
- **Informationen – schnell, ehrlich, offen und vollständig weitergeben!**
- **Kein Meeting ohne Vorabinformationen. Dokumentation und Aktionsplan (To-do-Liste) ist ein Muss. „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“**
- **Ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht und ohne Wirtschaftlichkeit überleben wir es nicht!**
- **Wenn wir unsere Ziele/Aufgaben/Vision aus den Augen verlieren, verdoppeln, verdreifachen sich unsere Anstrengungen – also dranbleiben!**

die konstruktive Auseinandersetzung lernt man die Präferenzen, Stärken und Schwächen der verschiedenen Kollegen kennen.

- **Fazit:** Schlüsselergebnisse (wie beispielsweise Umsatz-/Kapitalrenditen, Flopraten von neuen Produkten, Attraktivität als Arbeitgeber etc.) bewegen sich in die Positivspirale.

Anspruch auf die Wahrheit

Wenn man möchte, findet man jeden Tag Gelegenheiten dazu, sich aufzuregen oder zu ärgern. Auch Konflikte sind sehr schnell herbeigezaubert. Nach

Kopp sollten deshalb die folgenden fünf Regeln befolgt werden:

- **Regel 1:** Sei unbeirrbar und unbelehrbar. Halte an deiner eigenen Sichtweise fest.
- **Regel 2:** Stelle andere Menschen in Frage. Kritisiere ihre Meinungen und Ansichten.
- **Regel 3:** Gib auf keinen Fall nach, wenn du im Recht bist, also immer.
- **Regel 4:** Mache ein ernstes Gesicht, achte auf eine primitive Wortwahl.
- **Regel 5:** Suche dir Verstärkung.

Ansprüche auf die absolute Wahrheit führen in der Regel in eine Sackgasse. Wer seine eigene Perspektive kennt, sieht möglicherweise nur die halbe Wahrheit. Für manche Menschen ist es schwer, andere Wahrheiten (von anderen Personen bzw. Kollegen) zuzulassen. „Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom“, sagte schon Albert Einstein.

Bei einem Konflikt geht es nicht nur um unterschiedliche Perspektiven, sondern oftmals auch um die Zuschreibung von Erfolg und Misserfolg (Attributionsregel). Nach dem Psychologen Fritz Heider (dargestellt bei Kopp, S. 106 f.) neigen wir dazu, nach den folgenden Mustern vorzugehen:

- Wenn ein anderer einen Fehler macht, bescheinigen wir ihm Inkompetenz.
- Wenn wir einen Fehler machen, suchen wir die Schuld bei den Umständen.
- Wenn ein anderer in einer Sache erfolgreich war, bescheinigen wir ihm Glück gehabt zu haben.
- Wenn wir in einer Sache erfolgreich waren, dann führen wir diesen Erfolg auf unsere Kompetenz zurück.

Nach Kopp unterstellen wir fehlerhaftes Verhalten lieber den anderen. Dazu ein passendes Zitat von Watzlawick: „Fremde Fehler beurteilen wir als Staatsanwalt und eigene als Verteidiger.“ Als Führungskraft werden wir oftmals in Konfliktfällen beansprucht (Ratgeber, Mediator) und sind selber zwangsläufig in zahlreiche Konflikte involviert.

Entscheidbarkeit sichern

Nach Sprenger gibt es fünf wesentliche Kernaufgaben für Führungskräfte:

- **Zukunftsfähigkeit sichern**
- **Zusammenarbeit organisieren**
- **Transaktionskosten senken**
- **Mitarbeiter führen**
- **Konflikte entscheiden**

Die Führungsrolle ist ja schon für sich durch unterschiedlichste Erwartungen sehr konfliktträchtig (siehe Abbildung 2).

Warum gibt es Führung? In welchen Situationen wird nach „Führung“ gerufen? Sprenger schreibt sehr treffend: „Es sind Konflikte. Man will zwei Dinge, die sich aber logisch ausschließen. Oder man streitet über Ziele und Wege. Irrendetwas ist risikoreich oder wider-

Das Wirtschaftsmagazin brandeins (5/2015) beschäftigt sich mit dem Schwerpunkt „Ziele“. In der Ausgabe 3/2015 geht es um den Schwerpunkt Führung mit der provokanten Headline „Scheißjob“. Eine klare Ausrichtung im Rahmen der institutionellen Führung reduziert tendenziell das Konfliktpotenzial erheblich (siehe Kasten „Spielregeln“).

Die generell „richtige“ Entscheidung

Führungskraft soll ...	
einerseits	andererseits
Eigene Interessen verfolgen	übergeordnete Ziele anstreben
Mitarbeiter vertrauen	Mitarbeiter kontrollieren
Die Mitarbeiter als Kostenfaktoren betrachten	den Menschen in den Mittelpunkt stellen
Gerechte Regeln für alle verbindlich machen	den individuellen Einzelfall berücksichtigen
Distanz wahren	kollegialen Umgang pflegen
Mitarbeiter gezielt lenken	Mitarbeitern Handlungsspielräume geben
Fachexperte sein	Generalist sein
Tradition bewahren	Innovation fördern
Mit anderen konkurrieren	kooperativ sein
... \leftarrow	... \rightarrow

Abbildung 2: Beispiele für widersprüchliche Erwartungen an die Führungsrolle mit dem Ergebnis von Rollenkonflikten. Eigene Darstellung von Karl Drack nach Berkel in Höher/Höher (leicht verändert)

spruchsvoll. Es stauen sich Fragen, Informationen und Probleme. Der Organisation droht die Paralyse. Dann braucht es eine Instanz, die den Stillstand verhindert bzw. auflöst. Führung muss in die Verantwortung gehen, etwas Festgefahrenes in Bewegung bringen, die Entscheidbarkeit sichern.“

Die „Entscheidbarkeit sichern“ durch eine Entscheidung der Mitarbeiter, der widerstreitenden Parteien selbst oder auch – wenn nötig – direkt durch die Führung.

In manchen Fällen ergibt es Sinn, eine Entscheidung auf breiter Basis und nicht gegen Widerstände durchzusetzen, da dann das Commitment fehlt. Das ist durchaus situativ klug, aber langsam und dennoch gerechtfertigt. Manche Probleme sind oft strukturell bedingt, z.B. fehlen im Unternehmen klare strategische Ausrichtungen. Dazu gehören Vision, Mission, Leitwerte, Spielregeln.

bzw. Lösung gibt es in der Regel nicht. Wir sollten die Spielräume dazwischen nutzen, die konstruktiven „Streitgespräche“ genießen und klare Entscheidungen treffen. „Jede Berufung ist groß, wenn man sie auf große Weise verfolgt.“ [Oliver Wendell Holmes] Karl Drack

Literatur:
Proksch, S.: Konfliktmanagement im Unternehmen. 2014
von Kopp, D.: Führungskraft – und was jetzt? 2014
Höher, P./Höher, F.: Konfliktmanagement. 2000
Sprenger, R. K.: Radikal führen. 2012



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarl-drack.de



Ihr Wettbewerbsvorteil: Mitarbeiterqualifikation

Lehrgänge:

- Fitnessfachwirt IHK
- Athletiktrainer
- Marketingmanager
- Mental Coach
- Fachkraft BGM
- Ernährungstrainer

... über 60 Lehrgänge

Individuelle Kundenbetreuung durch ausgebildete Mitarbeiter ist ein Unterscheidungsmerkmal, das Mitbewerber nicht direkt kopieren können. Qualifikation wird so zum Erfolgsfaktor. Mit mehr als 60 staatlich geprüften und zugelassenen BSA-Lehrgängen qualifizieren Sie Ihr Personal schrittweise vom Basis-Lehrgang bis auf „Meister“-Niveau mit IHK-Abschluss, z. B. zum Fitnessfachwirt IHK.

Vorteile

- Start jederzeit möglich
- Bundesweite Lehrgangszentren
- Flexibler Fernunterricht mit kompakten Präsenzphasen
- Betreuung durch Fernlehrer
- Unterricht in Kleingruppen
- Modulare Lehrgangsstruktur
- Unterschiedliche Fachbereiche
- Diverse Förderungen möglich



Jetzt kostenlos Infos anfordern!

BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

Tel. +49 681 6855-0 • www.bsa-akademie.de